

シリコンアレー発、Eマーカーター列伝

阪本啓一の

パーミッション

対談

トーク

森行生さん。尊敬する大先輩のコンサルタントだ。森さんが発行するメールマガジン『「私はこう見る」コンサルタント生の本音情報』の骨太な分析にはいつも惚れ惚れしている。ドットコムが壁にぶち当たっている現在、米国のモノマネではなく、日本版ECの展望は考えられないものだろうか。そこで今回のテーマは、『ドットコムにモノ申す～日本版ECを求めて～』とした。

阪本啓一

photo : Nakamura Tohru

Navigator
Sakamoto Keiichi
阪本啓一

マーケティングコンサルタント
シストラットコーポレーション代表取締役

森行生

Mori Yukio



Permission Talk

Before Talk : 「くすぶり」に 答えを見つけたくて

「なぜNYに住んでいるんですか」よく聞かれる質問だ。「新興ドットコムが華やかに活躍しているシリコンアレーに歩いていけるから」「マーケティングの最新潮流に触れることができるから」これがぼくの答えだった。しかし昨年末から、自分の中で違和感がくすぶり始めた。「そもそもドットコムが世の中に提供している価値は一体何なのか、また、これだけ製品やサービスの品質が悪い米国で生まれたマーケティングには一体何の価値があるのか。」

そんななか、大先輩コンサルタント森行生さんの著作^{註1}に、次の言葉を発見した。

「インターネットで儲けようと思ったら、『インターネットで儲けようとしている』相手に商売するのが一番儲かります。」

おもしろい。さっそく森さんに会って「くすぶり」に答えを見つけたくなった。

森さんは開口一番、こう言い放った。「ドットコムは甘い。自分たちに足りないのはお金だけ、お金さえあればすべてうまくいく、そう考えている。甘いよ。ビジネスを舐めてはいけない。タバコの煙とともに、森さんは快気炎を上げ始めた。

なめんなよ！

阪本：ドットコムは“ビジネス若葉マーク”だから大目に見てね、というところがあるのではないのでしょうか。

森：ビジネスを舐めてはいけない(笑)。企業であれば、プラン(Plan)、ドゥー(Do)、シー(See)を正しく行うことは大原則だよ。P&GやJTといった大企業も、その部分ははずしていない。なのに、ドットコムだけがはしくなくていい理由は何もない。

阪本：しかし、日本経済に好材料の少ないなか、ドットコムには、夢を託す部分があるじゃないですか。

森：「夢を持つこと」と「攻めること」とをはき違えているんだな。ビジネスの原則は同じなのに。ただ背伸びすればいいというものではない。

阪本：さらに、スケベごろもを持った投資家が問題を大きくしてしまった。シリコンバレーの投資家は、経営に不慣れな起業家たちに

対する家庭教師の役割も果たしていますよね。

森：そうそう。孵化器(インキュベーター)としての役割。日本にはないね。

阪本：10年前なら土地を転がしていたような連中が投資家やってますからね。志が低い

森：ただね、企業というものは、ドットコムであろうとなかろうと、95%が5年以内に潰れちゃうんですよ。設立1年目に70%、3年目に20%、5年目で5%の企業が残れる。ドットコムだけが90%生き残るということはありません。

EC市場の素顔は

阪本：EC市場を大きく見過ぎているということはないですか？ 先進している米国ですら99年実績は200億ドル、全小売業でオンライン販売の占める割合はわずか0.9%しかない^{註2}。いわんや日本でや。

森：そうなんです。市場規模を見誤っています。たとえば、普通の通販がありますよね。人口のわずか5%の消費者が、この2兆円市場を支えているんですよ。

阪本：たったの5%！

森：そう。この『5%ルール』というのはほかにあって、健康食品市場もわずか5%の消費者が支えている。自分自身のことを振り返ってみればいいんです。「この前通販で買い物したのはいつだっけ？」と。あまり買っていないはず。つまり、通販が好きなのは限られたある特定の生活者です。なのに、なぜ誰もが買い物するようなことを考えてしまうのだろう。

阪本：限られた小さい市場の中でブランドスイッチしているだけ。市場の大きさは変わらない。

シストラットコーポレーション
について

About Sysrat Corporation

森行生氏が代表のマーケティングコンサルティングファーム。最大にして唯一の特徴は、「構造的に戦略体系を作り上げる」ことだという。ブランドおよび事業戦略が専門。



Jump www.sysrat.co.jp

About Sysrat Corporation

註1：『シンプルマーケティング』森行生著(翔泳社刊)13ページより。
註2：『IT革命？そんなものはない』柳沢賢一郎・東谷暎著(洋泉社)26ページより



Mori Yukio

森 行生：マーケティングコンサルタント。消費財のブランド、事業戦略を得意とする。快刀乱麻の切れ味で、「もやもや」を「すっきり」させるプロフェッショナル。
ymori@systrat.co.jp



森：しかも『5%市場』を拡大しようとし、また、できると信じてしまっている。ある試算によれば、3年後（2004年）ですらオンラインショッピング人口は1.1%しかないのです。そんなもの、数十万円使って調査すればわかる話なんだけど、数十億のお金が投資されてしまう。負の社会的影響は大きいですよ。

阪本：たしかにB2Cで売れているのは、どれも通販っぽい商品ですね。

森：そう。それ以外の商品はそんなに売れないって！

阪本：そう考えると、リアルワールドで済む話を無理やりECという狭い店舗に押し込んだという印象がありますよね。

「手を添える」感覚

阪本：デジタルワールドの『文法』がヘンにリアルワールドに入り込み始めている、ということはないですか。ビル・ゲイツが著書^{註3}で「顧客自身がセルフですべてをすることが理想のインターネット活用法」といった内容

のことを言っていました、本当にそうでしょうか？たとえばある銀行でオンラインバンキングをしようとしたら、登録用紙に振込先の口座番号はもとより、銀行や支店コードまで顧客が自分で記入しなければならない。支店コードなんて誰も知らないって（笑）。

また、ウェブサイトで買い物する際、細かい顧客情報を企業に提供しなければならない。企業側は顧客属性を手に入れて悦に入っているかもしれないけれど、これってアマチュア化を促進していませんか？道を知らないタクシーの運転手が多いことに代表されるように、ただでさえ社会全体がアマチュア化してしまっています。

森：もともとリアルワールドにアマチュア化の傾向があったうえに、デジタルワールドのアマチュア化が混ざり始めています。銀行のサービスなどはその典型ですね。

阪本：ATMの手数料なんていうのは、むしろ顧客が欲しいくらいですよ。

森：接客ひとつを取り上げてみても、マニユ

アルが質を落としている部分がかかなりあると思います。いま、社員教育にお金をかけている企業が一番せいたくですよ。以前熊本に行ったとき、マクドナルド以外全部のファーストフード店で、おつりを渡すのに、そっと手を添えるんです。最初は偶然かなと思ったんだけど、3件続いたので、最後の店で「どうしてそんなことするの？」と聞いたら、店員は答えられないんですよ。なぜなら「土地のあたりまえの習慣」に無意識のうちに従っていただけだからなんです。教育やマニュアルでたたき込まれたことじゃない。

阪本：ECでもまさにそうですね。対面販売のぬくもりを備えているところがうまくいっている。

森：そう。ECすべてがだめなのではなく、リアルワールドで努力していることをそのままインターネットでも頑張る店はうまくいっている。注文方法を複数化するとか、3行の質問メールに対して100行の返事と商品写真を添付して送るとか。

阪本：商売なんですから、リアルワールドであろうとECであろうと同じなんですよ。リアルで10個しか売れないものが、ECだと100個売れる理由はない。まず、届けたい価値（what）をきちっと作ってから、それをどう売るか（how）が来るべきであって、けっして逆じゃない。

森：本来、いいものを作って、きちり売れ

註3：『思考スピードの経営』大原進訳（日本経済新聞社、ハードカバー版）120～122ページより



Permission Talk

Permission Talk



Sakamoto Keiichi

阪本 啓一：ニューヨーク在住のマーケティングコンサルタント。Palmtree Inc.のCEO。著書、翻訳書多数。最新刊は『インビジブル・マーケティング』（ダイヤモンド社刊）。

 www.palmtr.com



ば、それでいいんです。日本的マーケティングはもともとモノからの発想だった。モノと生活者との接点が大事。ただ、さっき言ったEC市場の過大評価でもわかるように、人は近視眼的にものを見てしまう傾向がある。たとえば看護婦さんは毎日患者さんを見ているから、世の中がすべて病人に見えてしまうことがある（笑）。あくまで特殊な人が特殊なことをやっているだけという、バランス感覚が必要なんです。大事なのは、生活者の視点を持つこと。

日本版ECのために

阪本：どうすればバランス感覚が身に着くのでしょうか？

森：「ストーカー作戦」と呼ぶものがあって（笑）、150人の生活者の「後追い」をしてみます。どんな飲み物を飲み、どこで買い物をするのかといったことをチェックしてみてください。すると、自分自身の中にある固定化した考えが破壊され、生活者の実の姿が浮かび上がってきます。

阪本：バランス感覚に加えて、想像力も必要ですよね。でも現実のビジネスの現場では、想像力が欠けていることが多い！たとえばJR浜松町駅は羽田空港のモノレールとの接続駅なのに、スーツケースを持った顧客が使うことを前提にした設計になっていなくて、階段しかない。

森：仮説構築力が重要ですね。これは特に難しいことではなく“相手の身になって考える”

ということです。「相手がイヤだと思わない」というあたりまえのこと。

阪本：人間と人間の間のことですからね。たとえば、コンビニのPOSは「買った商品」についてはわかるけれど、「買わなかった商品」や「迷った商品」についてはわからない。重要なことは、この「買わなかった商品」のような“グレーゾーン”なんですよ。

森：売れ筋は機械でわかるけれど、その周辺にあるものを探るには人間の想像力が必要だということですね。

阪本：「顧客の声を聞く」ことは善しとされるけれど、それだけではいけない。企業の責務は、新しい価値を提案することにあるはずですよ。

森：ズバリ言うと、マーケティングはあくまで「つなぎ」。私も、ある商品を現状の20倍までは売る自信があります。しかし、それ以上は無理。最後は商品そのものが提供する価値いかんとなります。基本はモノづくり、基本はシーズなんです。ただし、そんな画期的なシーズなんて、ごろごろ出てくるものじゃない。「並」を使って企業活動をしていけなくてはいけません。そこにマーケティングがあるんだと思っています。

阪本：生活者と企業の接点を埋めるためにマーケティングがあるのであって、マーケティングはあくまで手段。手段が目的化してしまっただけではいけない。生活の質（= QOL）を上げる、これをビジョンにしたいですね。

After Talk：手のひらのぬくもりを加えよう

森さんの話は事例が豊富で、かつデータに裏打ちされているので説得力がある。データは必ずしもビジネスシーンで入手したものばかりではなく、ご自身の夜遊びの世界での体験も多い。実はそのほうがおもしろいし説得力があるのだが（笑）、残念ながら割愛せざるを得なかった。

2人ともマーケティングコンサルタントを生業としているのだが、結論は「マーケティングはあくまで手段」「生活者の姿をしっかりと直視しよう」という点で一致した。ECもマーケティングも米国産だ。しかし、手放して米国をお手本にするのではなく、熊本ファーストフードの店員例にあったように、日本に残されている美しい習慣、そういったものをうまく取り入れ、日本ならではのECを築き上げていきたい。そのヒントになるのは、釣銭を渡すときに触れ合った手のひらのぬくもりなのではないか、そう思った。





[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社**インプレスR&D**

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp